

Reporte de Caso de Licenciatura en Administración
**“Aumentar las ventas de Sauco S.A implementando penetración de
mercado como planificación estratégica”**



Bacigalupi, Fiorella

DNI 41.207.302

Legajo VADM14269

Profesor/a: Rineiro, Sofia

La Plata, Buenos Aires

Universidad Siglo 21

Septiembre 2021

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a mis padres, Silvana y Leonardo, quienes sin su compañía y contención no habría logrado llegar a estas instancias, brindando cariño y palabras de apoyo para sacar mi mejor versión.

A mi hermano, Fausto que acompaño y ayudo en los pasos durante la carrera.

A la abuela Mari, por su incondicionalidad en cada etapa de la vida, por su alegría detrás de cada logro realizado.

A todos mis tías, tíos y primos, a la familia que siempre me acompañan, y no dejaron de hacerlo en este momento tan importante de mi vida, con su apoyo y celebrando cada parcial, final y entrega.

A mis amigas y amigos que me dio la vida y la facultad, que siempre buscaban motivos para festejar y fueron un pilar muy importante en los momentos más complicados.

A las abuelas y abuelos, Tita, Ramón, Pato y Eugenia, las estrellas que me acompañan desde siempre y sé que ven las metas cumplidas y las que vendrán.

A todos ellos, ¡Gracias!

Resumen

El desarrollo de este trabajo se tendrá como eje central a la unidad de negocio Sauco S.A, perteneciente al Grupo Meta, la cual incluye a Checa, fábrica de cerveza artesanal ubicada en Sacanta, Córdoba y La Jirafa restaurante familiar ubicado en San Carlos de Bariloche, Río Negro. En este proyecto particular se hará hincapié principal en la fábrica de cerveza Checa. Por ello, con este reporte de caso, se propone luego de un análisis interno y externo de la empresa, realizar una Planificación Estratégica orientada a la penetración de mercado, la cual permitiría a la fábrica de cerveza artesanal ingresar a un nuevo destino, el cual será Bariloche, Río Negro, mediante el aumento de los canales de distribución. El objetivo general de este trabajo estará basado en el incremento de las ventas para diciembre de 2023, este se logrará con el cumplimiento de objetivos específicos, como el incremento de la producción, la incorporación y capacitación de nuevo personal y el desarrollo interno en la ampliación de los canales de distribución.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Penetración – Mercado – Cerveza.

Abstract

In the development of this essay, the Sauco S.A business unit, belonging to meta group will be the main axis, which includes Checa (Sacanta, Cordoba), a craft beer factory, and the familiar restaurant La Jirafa (San Carlos de Bariloche, Río Negro). In this project in particular, Checa will be the theme to be worked. Therefore, with this case report, it is proposed after an internal and external analysis of the company, to carry out a Strategic Planning oriented to the penetration of the market, which would allow the craft beer factory to get into a new destination, which will be Bariloche, through the increase of the distribution channels. The general objective of this project will be the increase of the sales for December 2023, this will be achieved through the compliance of the general objectives, such as the incorporation and training of new staff and the internal development in the extension of the communication channels.

Keywords: Planning – Strategy – Penetration – Market – Beer.

Índice de contenido

Índice de contenido.....	4
Introducción.....	5
Análisis del macroentorno	7
Análisis del microentorno.....	10
Análisis de mercado.....	12
Análisis interno: cadena de valor.....	14
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	20
Propuesta	22
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias	35
Anexos	38

Introducción

Por medio del siguiente reporte de la carrera Licenciatura en Administración se trabajará en torno al Grupo Meta, ubicado en la provincia de Córdoba. Dicha empresa fue fundada en el año 2019 y está consolidada por 4 unidades de negocio: La Tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A.S y Brewing S.A.S, dichas unidades se encuentran distribuidas en distintas áreas geográficas de Argentina.

En esta ocasión se llevará a cabo una planificación estratégica con Sauco S.A conformada por el restaurante La Jirafa (bodegón familiar), ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro, que posee una capacidad para recibir 160 comensales, donde pueden disfrutar desde minutas hasta platos regionales. Dicha unidad, también incluye a Checa, una fábrica de cervezas, ubicada en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba, la misma cuenta con tecnología para la fabricación de cervezas, y actualmente produce 360.000 litros

Mediante el informe brindado por el Grupo Meta se presenta una breve introducción de la empresa para conocer el entorno micro y macro donde la unidad de negocio, Sauco S.A se desenvuelve, para así poder aplicar una planificación que le pueda ayudar a su crecimiento.

A raíz de la pandemia que se atraviesa actualmente debido al COVID-19, iniciada en el año 2019, el rubro gastronómico fue uno de los más afectados, cabe decir que, en Argentina, el aislamiento, social, preventivo y obligatorio (ASPO) que duro más de 9 meses.

Debido a la gran pérdida de empleo en consecuencia de la crisis económica y sanitaria, muchas personas desempleadas encontraron una salida laboral rápida y simple en la comercialización de comidas de elaboración casera, incrementando así potenciales competidores, cabe decir que La Jirafa no brinda un servicio exclusivo. También hay que mencionar que las cifras alcanzadas en el segundo trimestre del 2020 indican que el desempleo alcanzo un pico del 13,1% (INDEC, 2020) mientras que en el primer trimestre del corriente año la cifras se redujeron al 10,2% (INDEC, 2021) aun así, estos valores no alcanzan los niveles pre pandemia, esto es importante mencionarlo, debido a que los bares y restaurantes fueron las primeras que se dejaron de consumir ante la crisis previamente mencionada.

Debemos mencionar también los cambios en el consumo de cerveza artesanal, que viene experimentando un crecimiento exponencial en los últimos años, esto tiene un impacto positivo para Checa. A su vez, en Argentina el mercado está poco explotado siendo así una gran oportunidad para penetrar con el producto que ya se fabrica, y lograr incrementar las ventas, aumentando la producción del mismo.

Un referente clave es El Peñón del Águila, quienes implementaron esta nueva forma de distribuir y vender su producto: “El último gran hito de nuestra historia, es el lanzamiento de la primera cerveza artesanal en lata de la Argentina, en junio de 2016. Siguiendo nuestro ADN innovador” (Peñon del Aguila, 2016).

Esta es una de las tantas razones por las que en el siguiente trabajo se planteara una planificación estratégica donde se podrá demostrar que, penetrando el mercado, con el mismo producto, pero incrementando su producción, se logrará que Sauco S.A consiga un crecimiento, atractivo para los clientes, y a su vez, sostenible en el tiempo, obteniendo así una integración completa de la unidad de negocio.

La principal táctica de esta planificación será lograr un aumento en los canales de distribución en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Para que, de forma inicial, se distribuya en otra zona del país, ya que ambos negocios, dentro de la industria, tienen gran oportunidad de generar ganancias.

De este modo, se podrá insertar en la competencia una cerveza artesanal diferente y con poca masividad, con la exclusividad, que inicialmente, se comercializaría en toda la ciudad de Bariloche, no solo en el restaurante, ya que actualmente este es su principal punto de venta ubicado en el sur del país.

Análisis del macroentorno

A continuación, se presentará un análisis macro de la empresa, utilizando la herramienta PESTEL, la cual nos permite reconocer la industria en donde se desenvuelve Sauco S.A: gastronomía. A partir de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales:

Comenzaremos por los *factores políticos* haciendo referencia a las decisiones que toman los gobiernos ya sean a nivel nacional, provincial o municipal, que impactan en el negocio.

En este caso puntual al hablar del sector cervecero podemos mencionar la decisión ante el COVID-19 del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) el cual, de modo intermitente, marco cuáles eran los rubros esenciales y los no esenciales, en el Decreto 297/2020: “Se suspende la apertura de locales, centros comerciales, establecimientos mayoristas y minoristas, y cualquier otro lugar que requiera la presencia de personas” (Oficial, 2020) de este modo, los que no lo eran se vieron afectados y tuvieron que cerrar sus puertas, o abrir insertando nuevas modalidades: servicio *take away* o *delivery*, incluso reabrir, pero con la capacidad reducida

Tal como declara la CCAA “Desde la llegada del coronavirus cerraron 450 cervecerías artesanales, 120 fábricas habilitadas y se perdieron 500 puestos de trabajo directos” (Gonzales, 2020)

Sumando a esto debemos mencionar el próximo recambio de senadores y diputados en las elecciones legislativas del corriente año, esto trae consigo una posible reestructuración en leyes y reglamentos que afecten al sector.

Agregando a las cuestiones presentadas anteriormente podemos mencionar los *factores económicos*, debido a los cambios de consumo adquiridos durante la crisis sanitaria “creció el consumo local, el *e-commerce*, los hogares pasaron a ser multifuncionales” (MOCIULSKY, 2021), la devaluación de la moneda local, la inflación “es la principal preocupación, y aunque no hay un programa económico integral, existe un esfuerzo para

contenerla, suspenderla" (Kiguel, 2021) y el aumento del dólar, fueron algunos de los grandes problemas que afectaron fuertemente al segmento que produce y comercializa cerveza.

Siguiendo con este análisis se deben contemplar los *factores sociales*, aquí recibimos la influencia de las personas que disfruten a diario lo que se produce (sea un bien o servicio) y con ellas, sus cambios en la forma de consumir “las órdenes de quedarse en casa y a los cierres obligatorios de negocios, cambiando su comportamiento a la hora de comer, comprar, planificar sus finanzas, administrar sus hogares.” (Coca, 2020). Debemos contemplar que durante la pandemia aumento el consumo de alcohol “el 45 por ciento de las personas toma más alcohol que antes del aislamiento” (Kemelmajer, 2020) a su vez, el confinamiento obligo a que los lugares cierren, llevando a la gente a utilizar los servicios de delivery o take away como nuevos sistemas para poder consumir comidas y bebidas de bares y restaurantes "En lo que refiere a restaurantes y tiendas especializadas (como dietéticas, carnicerías, verdulerías, entre otros) vimos que se duplicó la cantidad de pedidos realizados por los usuarios" (Casoy, 2021)

Las fábricas de cervezas debieron innovar y apegarse a las nuevas medidas utilizando las modalidades mencionadas con anterioridad.

Estos cambios trajeron consigo innovaciones, por eso hablaremos de los *factores tecnológicos* los cuales tuvieron oportunidad de crecimiento en la industria “hoy día las cervecerías cuentan con unas instalaciones de alta tecnología donde los errores ya no dependen de la máquina” (Varela, 2019), no solo por los avances que existen a nivel global, sino que fueron necesarios para crear nuevas empresas de servicio puerta a puerta controlados con aplicaciones del celular (Pedidos Ya, Rappi, Uber Eats, etcétera) “Las apps de delivery tuvieron un crecimiento exponencial en 2020 y están en el podio de las empresas con más desarrollo en los últimos 12 meses” (Caamaño, 2021), a su vez, la utilización las redes sociales como canales de comunicación de las empresas para con la gente, creo lazos de cercanía y fortaleció relaciones con clientes, además, la oportunidad de acercarse a potenciales clientes con la idea principal de expandirse a nuevos mercados.

Todo el impacto tecnológico, social, económico y político antes mencionado debe ser acompañado por los *factores ecológicos* ya que estos hablan del sustento y los cuidados

medioambientales “implementamos prácticas sustentables y nuevas tecnologías durante todo el proceso productivo.” (Cerveceros Argentinos, 2016), que se tienen para con el medio donde se encuentre localizado el negocio y el impacto que tenga en él.

A su vez, ante la utilización de redes sociales se están difundiendo nuevas formas ecológicas y proteccionistas con el medio ambiente, por ejemplo, campañas de concientización para cuidar las tierras, el agua “gestionamos el consumo de agua de una manera eficiente y fomentamos la concientización sobre su uso, identificamos desvíos en los consumos y les damos una solución inmediata, innovando o replicando buenas prácticas operacionales” (Cerveceros Argentinos, 2016) y avanzar a nuevas prácticas sustentables en el consumo de alimentos.

Todas las empresas vinculadas al rubro gastronómico tienen una fuerte regulación, por eso es importante mencionar los *factores legales* los cuales controlan y organizan el desarrollo de los bares, restaurantes y empresas cerveceras, estos son impuestos de forma nacional, provincial y municipal, con leyes y normativas que permiten la apertura de los inmuebles (locales, fabricas, contratos de alquiler, ventas), “La Licencia o Habilitación Comercial tiene que ver con el permiso para realizar la actividad comercial y se debe tramitar en dependencias del municipio” (Aliaga, Huesa, Mauricio, & Quizama, 2009)

El personal que trabaja en ellos y las reglamentaciones que tienen de seguridad e higiene, ante la falta de estos el local o fabrica puede verse en grandes problemas y estar frente a una posible clausura.

Es necesario hacer mención que durante el 2020 y el corriente año los gastronómicos tuvieron la oportunidad de apertura con el aforo al 30% (durante la mencionada fase 4 y 5), esto quiere decir que podían tener sus puertas abiertas pero reducido en un 70% para poder cumplir con el distanciamiento social, logrando así que se respeten las propias nuevas leyes y reglas impuestas por la pandemia del COVID-19, también la utilización de protocolos sanitarios como alcohol en gel, barbijos y mamparas para la protección del personal y de los usuarios, todas estas reglas debieron ser cumplidas para poder reabrir las puertas al público.

Análisis del microentorno

Este análisis se realizará con “Las Cinco Fuerzas de Porter” que nos permite “reconocer de qué modo las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades y formular las respuestas estratégicas correspondientes” (Hill, 2015)

Poder de negociación con los clientes:

Medio-bajo:

A causa de la gran cantidad de consumidores finales que representa la industria de cerveza artesanal y a la gran diferenciación entre unas y otras, podemos decir que los clientes tienen un bajo poder de negociación. Pero, teniendo en cuenta que la abundancia de oferta, la cantidad de información que se conoce acerca de precios y la distribución en supermercados, vinotecas y distribuidoras del producto ya sea industrial o artesanal “la sociedad actual busca alimentos más naturales, y rechaza cada vez más los artificios. Estamos ante una evolución natural del mercado, en el que las cervezas artesanas se están incorporando cada vez más a nuestra dieta” (Cerveza del Montseny, 2019) crea clientes de rango medio-bajo.

Poder de negociación con los proveedores

Medio-alto:

A la hora de hablar de proveedores es clave mencionar que son un factor importante en cualquier proceso productivo, este se ve forzado por varios elementos.

Teniendo en cuenta que los insumos para la fabricación no son exclusivos de una marca o proveedor, y el poder de negociación de las empresas será alto frente al de proveedores, esto se debe a que si el productor no acata los términos de la persona que nos abastece es muy fácil para el fabricante buscar uno nuevo. Ahora bien, en el caso contrario, si es necesario conseguir algún insumo con mayor diferenciación, ahí el poder del proveedor será mayor.

También, es correspondiente verificar el volumen de compra que se requerirá, plazos de entrega, ubicación, y principalmente, la calidad, estas variables también puede ser un componente importante, ya que dependiendo el producto final que se quiera lograr, se buscará calidad, y si, se le da valor a la ubicación geográfica, veremos que la búsqueda de proveedores se reducirá a una corta distancia.

Amenaza de los nuevos competidores

Baja:

Barreras de entrada: baja. Esto se debe a que es necesario realizar una inversión inicial baja, también es baja su barrera de salida. Incluso, no es necesaria realizar una gran inversión en altas tecnologías, ya que la calidad del producto final no solo depende de los instrumentos tecnológicos que se utilicen. De todos modos, es alto el nivel de amenaza de la competencia, aunque ninguno de estos es un competidor potencial, sino que todos son de tamaño medio.

A su vez, se debe tener en cuenta que, al existir tanta competencia, es difícil lograr una fidelización de clientes.

Amenaza de productos sustitutos

Al hablar de la sustitución de los productos en la industria cervecera, se debe hacer mención al consumo de otras bebidas con graduación mayor o igual que la que contiene la cerveza, entre ellas podemos mencionar: vino, whisky, tequila, y los famosos tragos tan consumidos por los jóvenes de 18 a 30 años, podemos nombrar al fernet, Gancia, vodka, entre otros, todos mezclados con otras bebidas alcohólicas o incluso con jugos, gaseosas o energizantes.

No obstante, muchas veces eligen a las cervezas de producción industrial, ya que estas son mucho más fáciles de conseguir, debido a que sus canales de distribución son más amplios, y, además, el precio de venta es menor al de las cervezas de producción artesanal.

Rivalidad entre los competidores existente:

Dentro de la industria de cerveza artesanal hay cientos de competidores, pero la estrategia de cada uno está ubicada en la diferenciación del producto, lo básico es el sabor de cerveza ya que no siempre utilizan la misma receta que da como resultado el producto final, ya sea por la graduación de alcohol, el lúpulo, la malta que se use, etcétera.

Hay que hacer mención especial, a que los productores están unidos muchas veces a causa de ferias y festivales, como el OktoberFest o la fiesta de San Patricio, que se organizan anualmente muchas veces por los mismos que producen. Esta unión también sirve para fortalecer la industria artesanal, creando la rivalidad entre ellos y las cervezas de producción industrial.

Análisis de mercado

En el presente análisis se tendrá en cuenta el mercado en sí mismo, su público objetivo, una breve investigación de la competencia, las regulaciones que hay en él, para lograr conseguir un primer diagnóstico. “La segmentación del mercado se refiere al proceso de subdividir un mercado en grupos claramente identificables porque presentan características similares en cuanto a sus necesidades, deseos y demandas.” (Hill, 2015)

En nuestro país el consumo de alcohol es alto: “se conoció un nuevo ranking estadístico que ubica a la Argentina en tercer lugar en toda América en cuanto a consumo de alcohol: 9,1 litros alcohol puro per cápita/año.” (Asociación Toxicologica Argentina, 2017).

Dentro de las bebidas que más se consumen podemos mencionar al whisky, vodka, ron y licores “El último relevamiento de la consultora Nielsen en los supermercados en 2016, indican que crecieron las ventas de whisky (7,2%), vodka (25,1%), ron (15%) y licores (8,1%)” (Asociación Toxicologica Argentina, 2017). A su vez, la que mayor consumo tiene per cápita es la cerveza, con un consumo anual de 41 litros anuales por persona “Según datos del mercado, lo que más se consume en nuestro país es cerveza: 41 litros por persona por año. Y a pesar de la disminución, su consumo representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas, lo que ubica a la Argentina en el puesto 72 a nivel mundial entre los países que más toman esa bebida” (Asociación Toxicologica Argentina, 2017).

De igual forma, en nuestro país, el consumo está regulado, por leyes nacionales, incluyendo la propia guía de compromiso asumido lanzada por Cerveceros Argentinos (CCAA) junto con International Alliance for Responsible Drinking (IARD), donde pautan, principalmente, el consumo abusivo de bebidas alcohólicas “reconocemos que el consumo nocivo de alcohol causa un efecto grave sobre la salud pública y es un factor de riesgo para las enfermedades no contagiosas.” (Cerveceros Argentinos, 2015), el impacto del alcohol en la sociedad “apoyamos la Estrategia Mundial para Reducir el Consumo Nocivo de Alcohol de la OMS y nos comprometemos con su visión de mejorar la salud y los resultados sociales de las personas, las familias, y las comunidades” (Cerveceros Argentinos, 2015), la difusión de información sobre consumo responsable y nocivo “ La información sobre las consecuencias de los patrones de consumo de cerveza debe ser divulgada a la sociedad.”, y finalmente, es

responsabilidad de la sociedad en su conjunto “Evitar el consumo abusivo es una responsabilidad de los consumidores compartida con la industria, los intermediarios comerciales, las autoridades públicas y la sociedad en su conjunto.” (Cerveceros Argentinos, 2015), entre otras.

La industria cervecera “actualmente emplea en forma directa e indirecta a 127.500 personas en todo el sistema productivo (logística, distribución, venta y agro). Su nivel de productividad está dentro de los más altos de la industria alimenticia.” (Cerveceros Argentinos, 2020)

Sobre el consumo total se advierte que la cerveza industrial es mucho más frecuente frente al consumo de la cerveza artesanal “la cerveza industrial tiene mejor percepción de la relación precio/calidad que la artesanal, en el escenario de cervezas artesanales la opinión se encuentra dividida ya que además del grupo que considera que paga más de lo que debería” (Barbery, Godoy, Toro, Trujillo, & Romero, 2018)

La segmentación de este mercado es dirigida hacia hombres y mujeres entre los 18 y 45 años, estos a su vez buscan diferentes características en la cerveza, que varían según “la calidad del producto, el sabor, las texturas y esto va de la mano del estilo de la cerveza” (Zamorano, 2017). A partir de cada una de estas singularidades podemos mencionar el sabor, los más consumidos son rubia y negra, en estas dos grandes categorías tenemos distintos subgrupos, como la Pilsen Lager, Honey Beer, Stout, IPA y APA, estas fueron mencionadas por CIBART (CIBART, s.f.)

Análisis interno: cadena de valor

Al Grupo Meta se lo considera una empresa diversificada, ya que está conformada por varias unidades de negocio, con la que se trabajara en este análisis interno es con Saucó S.A, más precisamente con la fábrica de cerveza artesanal Checa.

Actividades de Soporte:

Infraestructura de la empresa: Conformado por un directorio, a cargo de Juan Cruz, Paula y Jose.

La fábrica de cerveza artesanal Checa está formada por tres departamentos bien definidos: administración, comercial y producción. La primera está conformada por Paula y a su cargo están Sara, Melisa, Jimena y Rosalia; el área comercial está a cargo de Juan Cruz que tiene de subordinado a Marcelo, debemos decir que de manera externa trabajan Maximiliano y Gaspar; el área productiva a cargo de Jose y Luis, este último es el encargado de la elaboración de la cerveza y los empleados, a su cargo tiene a Daniel, German y Nahuel.

La fábrica cuenta con la mejor tecnología para la fabricación de cerveza.

Gestión de Recursos Humanos:

En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos.

Luis es licenciado en Química, y los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción.

En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años.

Desarrollo de Tecnología:

Dentro de la fábrica de cerveza Checa se encuentra como principal infraestructura el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

Compras:

Los principales insumos necesarios a la hora de fabricar cerveza son la malta, el lúpulo, agua y levadura, en algunas ocasiones se utilizan azúcares y otros granos como el maíz, trigo y el arroz, que otorgan los diferentes sabores. (Quilmes, 2020)

Actividades Primarias: “incluyen el diseño, la creación y la entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte posterior a la venta.” (Hill, 2015)

Logística Interna: una de las formas que se dañan los granos es por causa de agentes externos “la luz, el calor y el oxígeno son los grandes enemigos” (Steve, 2002). Es por esta razón, que una de las mejores formas para su buena conservación es la utilización de bolsas de plástico “Las bolsas de plástico que se pueden sellar (como Ziploc) o los recipientes de plástico rígido de 2 a 3 galones con tapa hermética (como un bote de basura) son ideales para el almacenamiento a largo plazo”. (Steve, 2002)

Los lúpulos deben ser conservados en heladeras, dentro de bolsas, esto evita que la absorción de otros sabores que afecten a la cerveza “Se recomienda mantener los granos triturados en contenedores sellados y guardarlos en un refrigerador hasta que se vayan a usar” (Fernum, 2020)

La levadura no necesita de un gran almacenamiento “Simplemente deje la levadura en el refrigerador hasta unas horas antes de usarla.” (Steve, 2002)

Los líquidos deben ser almacenados en lugares secos y frescos.

Operaciones: dentro del proceso de fabricación tenemos varios pasos a seguir.

Maceración: “Se mezcla la malta y cereales con agua a temperatura progresivamente elevada. Las enzimas actúan convirtiendo el almidón en azúcar y las proteínas en aminoácidos.” (Cerveza Artesana, 2018)

Filtrado: “Se separan y eliminan los sólidos (cáscara de malta) y se recupera el líquido ahora llamado mosto. Las cáscaras se utilizan para alimentación animal.” (Cerveza Artesana, 2018)

Hervido: “Se esteriliza el mosto y se extraen los compuestos del lúpulo proporcionando aroma y amargor. Además, en este punto, se genera el color.” (Cerveza Artesana, 2018)

Clarificación: “Se remueven los sólidos por sedimentación.” (Cerveza Artesana, 2018)

Fermentación.

Filtración.

Envasado: en este punto, Checa utiliza el formato de envasado en latas de aluminio, con una capacidad de 473cc.

Logística de Salida: la utilización de latas para poder comercializar la cerveza nos permite una mejor forma de conservarlo en los almacenes, ya que el material con el que se envasa (lata de aluminio) no permite que la luz solar y el aire hagan contacto directo con la bebida, incluso no absorben gusto a metal debido a que “hay latas que llevan una película de un polímero basado en agua que aísla completamente el líquido que contiene” (The Beer Time, 2021).

Se distribuye de manera simple, a través de camiones, ya que el método de envasado lo permite y es el más común en la industria, en donde el producto se mantiene en las condiciones aptas por su posterior distribución.

Marketing y Ventas: las redes sociales como Facebook e Instagram son el principal canal de comunicación que utiliza Checa para acercarse al cliente, a su vez, realizan visitas a la fábrica, donde las personas se pueden acercar a conocer las instalaciones.

Uno de los principales lugares donde el público puede acceder a una cerveza de la marca es en el bar Casa Negra, Boteco y Random, entre otros, en la provincia de Córdoba. Además, cuenta con *Puntos Checa*, estos son diferentes puntos en el país donde se pueden encontrar sus productos, algunos de ellos se encuentran en la provincia de Buenos Aires,

Santa Fe, Río Negro, Salta, San Miguel de Tucumán, La Rioja, San Juan, San Luis, Mendoza y Entre Ríos.

Servicios: actualmente Checa se encuentra mejorando continuamente en su sabor para brindarle al cliente la mejor experiencia en cuanto a sabores, reinventando gustos y creando nuevos puntos de comercialización.

Marco teórico

En esta sección se desarrollará la teoría en la cual se basa la planificación estratégica de Saucó S.A con la cerveza artesanal llegando así a una penetración de mercado, esto es según diferentes autores “Crecimiento de la empresa mediante el aumento de ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado sin cambiar el producto” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Siguiendo esta definición en el libro de Fundamentos de Mercadotecnia hace referencia a este tipo de estrategia, mencionándola como una “Estrategia de expansión que consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.” (Santesmases Mestre, Valderrey Villar, & Sanchez Guzman, 2014).

A su vez, los autores Kotler y Keller aseguran que la penetración de mercado se trata de “obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2016).

Esta penetración de mercado “puede impulsar el crecimiento mediante mejoras a su mezcla de marketing, haciendo ajustes al diseño de su producto, su publicidad, sus precios y sus esfuerzos de distribución” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Resulta importante mencionar causas por las cuales esta estrategia a implementar es adecuada para Checa, como mencionan los autores en el libro de Fundamentos de Mercadotecnia: (Santesmases Mestre, Valderrey Villar, & Sanchez Guzman, 2014).

1. “El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado por la competencia.”
2. “La demanda es altamente sensible al precio. Si se estima que una reducción de precios puede incrementar significativamente la demanda, por ser un producto de fácil adopción (no complejo, precio bajo, escaso riesgo percibido, etc.), la estrategia de penetración resultará más efectiva.”
3. “Posibilidad de entrada de nuevos competidores, que se sentirían atraídos por los precios altos y utilidades deseables. Un precio bajo inicial puede suponer una importante barrera de entrada en el sector.”

4. “Economías de escala. Si los costos se reducen sensiblemente al elevarse los volúmenes de producción, los precios iniciales bajos podrán generar una demanda mayor que permitirá producir grandes series a costos menores.”

5. “Recuperación rápida de la inversión. Si no se dispone de recursos suficientes para una recuperación a largo plazo de la inversión o se considera que los riesgos asumidos por tal demora son elevados, deberán también fijarse precios iniciales bajos para estimular rápidamente la demanda.”.

Diagnóstico y discusión

A partir del análisis macro realizado a Sauco S.A se logró llegar a la conclusión que debido a la industria en donde la empresa se desenvuelve se deben entender los cambios que suceden en ella y cómo los factores, que rodean a las empresas y que están dentro del rubro de cerveza artesanal, evolucionan y son flexibles ante estas incertidumbres, a su vez, deben poder lograr lo mismo para lograr adaptarse a un mercado competitivo e inestable.

En segundo lugar, luego de la presentación de un análisis del micro entorno, se deberá considerar el hecho de creer que un consumidor siempre será fiel a una marca, que un proveedor mantendrá una relación sólida con los fabricantes o que nunca se suplantarán la cerveza, permitir y aceptar estos supuestos podría estancar a los productores, lo que puede hacer peligrar un negocio, fábrica o Pyme.

Haciendo caso al análisis interno, también se deberá abordar como frente a un mercado tan competitivo, donde “el consumidor de cerveza artesanal es más exigente, ya que busca las bondades, estilos, creatividad e innovación del producto.” (Agro Productividad, 2018) las industrias se deben plantear cómo satisfacer esas necesidades, proponiendo un producto que se desarrolle en el tiempo, y que este, a su vez, mantenga la esencia, para poder alcanzar el éxito.

A su vez, en el análisis del entorno se puede observar cómo claramente la fábrica de cerveza artesanal Checa se encuentra bien posicionada frente a una industria tan competitiva, en la que encontraron la innovación como principal eje para el crecimiento.

En el presente reporte de caso, se trabajará con el incremento en las ventas de Checa a causa del gran consumo de cerveza que hay en Argentina, este se calcula de 41 litros per cápita, los que indican un consumo anual de 1.804.000.000 litros totales (considerando el último censo realizado en 2010 con una población total de 44.000.000)

También, es importante mencionar la estrategia en la que Sauco S.A deberá hacer foco, en este caso, se planteará una penetración de mercado de Checa, hacia San Carlos de Bariloche, Río Negro, lugar donde se encuentra La Jirafa, la cual actualmente se encuentra comercializando cerveza artesanal de Checa.

Logrando de esta forma, con lo autores previamente mencionados, que con el producto que ya fabrica Checa, se incrementara la participación en el mercado en el que actualmente se opera.

Aplicando penetración de mercado, se analizará, puntualmente, la definición de dicha estrategia, presentada en el libro Fundamentos del Marketing, escrito por los autores Kotler, Philip y Amstrong, Gary y las razones expuestas en el libro Fundamentos de Mercadotecnia, escrito por Santasmases Mestre, Miguel; Valderrey Villar, Francisco Javier y Sanchez Guzman, Adriana del Carmen, en el que se expone a la penetración de mercado como una estrategia en la cual el producto no es una innovación, de fácil adopción y en donde se recupera rápidamente la inversión.

De este modo, la unidad de negocios Sauco S.A se beneficiará de los clientes que ya consumen el producto de la marca Checa en otra región del país, logrando llegar a más personas y demostrando sus sabores y el arte implementado en latas de cerveza artesanal.

Propuesta

Plan de implementación:

En la actualidad, la unidad de negocio Sauco S.A, conformada por la fábrica de cerveza artesanal Checa y el restaurante La Jirafa, se encuentra en un periodo donde los negocios gastronómicos y cerveceros están volviendo a la “normalidad”, debido a la pandemia a causa del COVID-19, este sector fue uno de los principales golpeados a nivel económico, ya que debieron cerrar o cambiar las formas de comercializar. A fines del año 2020 y a comienzos del corriente año, pudieron reabrir sus puertas.

Actualmente cabe destacar que, los restaurantes, aumentaron durante el 2021 las visitas de los usuarios en un 22% y el gasto de los consumidores trepo un 33%, respecto al año 2020.

A sí mismo, se encuentran en un momento de recuperación los negocios y empresas pertenecientes a la industria cervecera. Esto quiere decir que, después de dos años de declive, las marcas de cerveza clasificadas en la categoría de artesanales aumentaron en valor un 8%, comparado con el año 2020.

Con un consumo promedio de 41 litros anuales de cerveza por persona, Argentina es uno de los principales a nivel regional, es por esta razón que el plan a implementar en este reporte de caso se basa en el aumento de las ventas en Checa.

También, es importante mencionar que en el sur de Argentina, más precisamente, El Bolsón y Bariloche, no solo son productores, sino que también son grandes promotores del turismo cervecero, incluso las primeras cervecerías artesanales surgieron en el año 1984 en esta región del país, por lo tanto, la cultura de la cerveza artesanal tiene una cultura y un desarrollo de más de 30 años, como lo mencionan en el periódico digital El Cronista (De Sousa Quintas, 2019).

De este modo, aumentando la distribución en San Carlos de Bariloche, Río Negro, ciudad donde se encuentra ubicado el restaurante La Jirafa, negocio que pertenece a la unidad de negocio Sauco S.A. A sí mismo, este lugar ya comercializa latas de cerveza Checa, pero

para lograr alcanzar una mayor cantidad de ventas se deberá incrementar la producción y los canales de distribución para lograr alcanzar el objetivo que se planteara

Por otro lado, la unidad de negocio perteneciente al Grupo Meta tiene bien en claro su identidad corporativa (misión, visión y valores):

Misión:

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”.

Visión:

“Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo”.

Valores:

- Positivismo
- Respeto
- Confianza
- Compromiso

Haciendo hincapié, en la misión y visión del grupo, se realizará esta planificación estratégica, generando y permitiendo crecimiento para la unidad estratégica de negocio, permitiéndole una inversión a largo plazo.

Alcance:

La realización de este reporte de caso tiene como eje principal a la fábrica de cerveza artesanal Checa, con la implementación de otro centro operativo en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro, donde se pueda cubrir por completo la penetración de mercado, inicialmente, en la mencionada ciudad. Creando la oportunidad, a futuro, de expandir el crecimiento a toda la provincia. Para ello, el Plan de Implementación comenzaría

a desarrollarse en el mes de enero (1) del año 2022 a extenderse hasta el mes de diciembre (12) del año 2024, esto quiere decir que tiene un plazo de 36 meses.

Objetivo general:

Incrementar las ventas en un 15% para fines de 2023, comenzado en enero de 2022 con un plazo de 24 meses, mediante la aplicación de una estrategia de penetración de mercado, expandiendo los canales de distribución en San Carlos de Bariloche, Rio Negro.

Justificación:

Se planteará un plazo de dos años, debido a las actividades involucradas dentro de la propuesta realizada, ya que será necesaria una inversión en insumos, maquinaria y mano de obra en el proceso de fabricación de cerveza artesanal. A su vez, se tomarán en cuenta los Estados de Resultados del 2019, ya que el año 2020 fue un año totalmente atípico por la pandemia a causa del COVID-19, por esta razón no se usarán como parámetro para comparar resultados económicos.

Seguidamente, se deberá pensar en los gastos que surjan de los objetivos específicos, dentro de ellos podremos mencionar la inversión para el aumento de producción, los gastos logísticos, en estos se encontraran los necesarios para transportar el producto ya terminado desde las instalaciones ubicadas en Sacanta, Cordoba hacia San Carlos de Bariloche, Río Negro, el almacenamiento del mismo, y la implementación del *e-commerce*.

Se proyectará un 10% de incremento en las ventas que se realizará de forma habitual en locales físicos, y un 5% se intentará alcanzar mediante la implementación de un plan de marketing digital, esto quiere decir con la creación de una página web que permita comercializar desde internet. dentro del plazo estipulado de 24 meses.

A sí mismo, la proyección realizada de las ventas en locales físicos será de un 5% anual, lo que alcanzaría el 10% de la Planificación Estratégica.

Objetivo específico 1:

- Aumentar la producción en un 10% para diciembre del 2023, esto se logrará a través de la inversión en maquinaria e insumos necesarios, también se contratará personal para alcanzar el objetivo.

Justificación:

Para cumplir con este objetivo específico será necesario invertir en una mayor cantidad de insumos requeridos para poder producir la cantidad que se precisa, de igual modo sucede con la maquinaria, ya que aumentando en estos dos aspectos lograremos cumplir con la anteriormente planeado.

Además, se deberá contratar personal, para que logre cumplir las expectativas de producción, este personal puede ser cualquier persona mayor de 18 años con o sin experiencia, la cual Checa se va a encargar de capacitar, entrenar y que pueda aprender de las instalaciones y del proceso productivo, de este modo el personal contratado tardara en aprender, pero luego, se tendrá trabajadores dentro de la fábrica altamente capacitados para lograr el desempeño requerido para el cual se lo contrato.

Se calcula, además, un aumento de un 10%, es importante mencionar que Checa actualmente produce 360.000 litros anuales, con este objetivo se desea alcanzar 396.000 litros para finales de 2022.

Este objetivo específico, entonces, requerirá la inversión tanto en maquinaria, insumos y mano de obra, a su vez, la mano de obra conllevará un gasto extra en capacitaciones.

Objetivo específico 2:

- Ampliar los canales de distribución en un 20% dentro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro, transportando el producto final realizado en Sacanta, Córdoba.

Justificación:

Para conseguir el aumento de ventas especificado en el objetivo general, debemos expandir la llegada de la cerveza artesanal Checa hacia otros lugares, en este caso se insertara el producto en San Carlos de Bariloche, Río Negro, debido a que el restaurante que termina de conformar la unidad estratégica de negocio Sauco S.A “La Jirafa”, se encuentra en la ciudad anteriormente mencionada, y además, esta cerveza ya se comercializa en dicho restaurante, por lo que no será necesario estudiar el mercado, sólo se contemplara que para lograr dicha penetración de mercado se deberá lograr un aumento en los canales de distribución.

Posteriormente, se pensará en el cómo aumentar dicha distribución, para ello será necesario la inversión en gastos de transporte, el cual se optará por la tercerización del servicio.

Para conseguir la distribución necesaria, se contratará un asesor comercial radicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, el cual se encargará de conseguir los clientes que tendrán en su bar, almacén o supermercado la cerveza Checa para que el consumidor final la adquiera. Para la formalización de estos contratos se trabajará con una escribanía que se encuentre en la misma localidad.

Además, se incurrirá en gastos de almacenamiento, donde se alquilará un pequeño deposito el cual pueda almacenar y mantener un stock permanente de cerveza Checa, el cual deberá contar con un sistema de alarma para mantener la seguridad del lugar y los productos, monitoreado las 24 horas.

Objetivo específico 3:

- Alcanzar un 5% de las ventas con la implementación de un plan de marketing digital, en un plazo de 18 meses, aumentando la actividad en redes sociales, publicidad y concentrándose en la creación de una página web de *e-commerce* donde se pueda brindar servicio de envío del producto.

Justificación:

Para lograr un aumento en las redes sociales, se implementará la tercerización en publicidad de los principales canales de búsqueda, como Google y de las redes sociales más utilizadas actualmente, por ejemplo, Instagram.

Este aumento se verá reflejado en las ventas que pretende incrementar Checa, con la creación de una página web para comercializar cerveza artesanal, se deseará alcanzar un 5% del total de ventas estipuladas en el plazo de 18 meses.

A su vez, esta forma de publicidad, llegara a nuevos potenciales clientes que puedan consumir el producto que se presenta. De este modo, se necesitará el acompañamiento en la creación de una página de *e-commerce*. Este servicio que se les brindara lograra un acercamiento de los clientes hacía la marca y el producto, se llevará a cabo con la tercerización de un asesor de marketing digital, el cual se encargara del manejo completo de estos canales *on-line*.

Este objetivo específico se medirá dentro del 15% de incremento en ventas que desea alcanzar Checa para diciembre de 2023.

Objetivo específico N°1								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda y selección de proveedor	3/1/2022	17/1/2022	Encargado de producción	Producción y administración	Computadora, red wi-fi, teléfono	-	-	-
Compra de insumos	18/1/2022	22/1/2022	Encargado comercial	Comercial	Almacenamiento	-	\$4999 x50lts	Ver anexo 1
							\$9599 x100lts	
							\$4999 x50lts	
Búsqueda de personal	3/01/2022	14/3/2022	-	-	Computadora, red wifi.	Bumeran	\$35571.758	Ver anexo 2
Contratación de personal	15/3/2022	26/3/2022	Encargado de administración	Administración	Instalación operaria	-	\$226.463,85	Ver anexo 3
Búsqueda de presupuesto para capacitación	4/4/2022	14/4/2022	Encargado de producción	Producción	Computadora, red wi-fi, teléfono	-	-	-
Capacitación	18/4/2022	14/5/2022	-	-	Computadora, red wifi.	UTN BA modalidad distancia	\$34501	Ver anexo 4
Búsqueda de Presupuesto de maquinarias necesarias	3/1/2022	31/1/2022	Encargado administrativo y encargado de producción	Administración y producción	Computadora, red wi-fi, teléfono	-	-	-
Compra de maquinaria necesaria	7/2/2022	14/2/2022	Encargado de administración	Administración	Instalación operativa Checa	-	\$580000	Ver anexo 5

Objetivo específico N°2								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Presupuesto de transporte	7/3/2022	21/3/2022	Encargado administrativo	Administración	Computadora, red wi-fi, teléfono	-	-	-
Contratación del servicio de transporte	22/3/2022	23/3/2022	Encargado administrativo	Administración	-	Koning Hnos S.R.L	-	-
Utilización del servicio de transporte	6/6/2022	29/12/2023	-	-	-	Koning Hnos S.R.L	\$185.000+IVA (\$223.850)	-
Presupuesto para asesoramiento comercial	14/3/2022	28/3/2022	Encargado comercial	Comercial	Computadora, red wi-fi, teléfono	-	-	-
Contratación del asesor comercial	4/4/2022	29/12/2023	-	-	Computadora, red wi-fi, teléfono	Cordial Financiera	\$57062	Ver anexo 6
Contratación de escribano	11/4/2022	29/12/2023	-	-	Computadora, red wi-fi, teléfono	Escribano Mechanical & Engineering	\$61656	Ver anexo 7
Presupuesto para el almacenamiento	2/5/2022	16/5/2022	Coordinador de producción y encargado de administración	Producción y administración	Computadora, red wi-fi, teléfono	-	-	-
Alquiler de almacenamiento	18/5/2022	29/12/2023	-	-	-	Mantis Groups	\$10.500	Ver anexo 8

Objetivo específico N°3								
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratación de asesor de marketing	1/2/2022	29/12/2023	-	-	-	Boring Bros	\$73590	Ver anexo 9
Publicidad de Google	7/3/2022	29/12/2023	-	-	-	Adgourmet	\$12000	Ver anexo 10
Publicidad de Instagram	3/3/2022	29/12/2023	-	-	-	Hootsuite	USD99	Ver anexo 11
E-commerce	28/7/2022	29/12/2023	--	-	-	Mi Tienda Nube	\$2599	Ver anexo 12

Para poder visualizar el tiempo estipulado de las acciones, ordenadas por cada objetivo específico y de forma cronológica, se expondrá un Diagrama de Gantt.

	Actividad	Tiempo		2022												2023											
		Inicio	Fin	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
OBJETIVO N°1	Búsqueda y selección de proveedor	ene-22	ene-22																								
	Compra de insumos	ene-22	ene-22																								
	Busqueda de personal	ene-22	mar-22																								
	Contratación de personal	mar-22	mar-22																								
	Búsqueda de presupuesto para capacitación	abr-22	abr-22																								
	Capacitación	abr-22	may-22																								
	Busqueda de presupuesto de maquinarias necesarias	ene-22	ene-22																								
	Compra de maquinarias necesarias	feb-22	feb-22																								
OBJETIVO N°2	Presupuesto de transporte	mar-22	mar-22																								
	Contratación de servicio de transporte	mar-22	mar-22																								
	Utilización de servicio de transporte	mar-22	dic-23																								
	Presupuesto para asesoramiento comercial	mar-22	mar-22																								
	Contratación del asesor comercial	abr-22	dic-23																								
	Contratación de servicio de esribanía	abr-22	dic-23																								
	Presupuesto para el almacenamiento	may-22	may-22																								
	Alquiler de almacenamiento	may-22	dic-23																								
OBJETIVO N°3	Contratación de asesor de marketing	feb-22	dic-23																								
	Publicidad de Google	mar-22	dic-23																								
	Publicidad de Instagram	mar-22	dic-23																								
	E-commerce	jul-22	dic-23																								

Evaluación del impacto de la inversión

Presupuestos: En los Anexos son desglosados cada uno de los importes expuestos a continuación.

TOTAL INVERTIDO: \$16.483.110

Conclusiones y recomendaciones

La unidad de negocio Sauco S.A siendo analizada en este reporte de caso, compuesta por La Jirafa, un bodegón familiar y Checa, fábrica de cerveza artesanal, se ha mencionado con anterioridad, que se encuentra frente a un escenario positivo, debido al alto consumo de cerveza artesanal que hay en Argentina, siendo esta una gran oportunidad para incrementar las ventas. A su vez, a causa de la pandemia producida por el COVID-19 esta unidad de negocio perteneciente al rubro gastronómico fue altamente golpeada durante el 2020, por el gran cierre de comercios de esta categoría, no obstante, durante el corriente año obtuvieron una gran posibilidad de recupero a razón de la apertura de bares, restaurantes y demás comercios del rubro.

La propuesta que se desarrolló luego de realizar un análisis de entorno a nivel interno y externo, tiene como objetivo el aumento en las ventas, a través de la penetración de mercado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, lugar donde se encuentra La Jirafa, con un plazo de dos años, con el cumplimiento de tres objetivos específicos.

El primero de ellos propone incrementar la producción en un 10% para diciembre de 2023, comenzando en enero de 2022, para ello se requerirá aumentar la cantidad de insumos y maquinaria necesarios para lograr el aumento que se desea, contratar nuevo personal. Además, el personal requerirá de capacitación que la empresa pagará para lograr cumplir las tareas necesarias dentro de la producción de cerveza artesanal.

El segundo objetivo específico plantea aumentar los canales de distribución para poder llevar lo producido en Sacanta, Córdoba, hacia San Carlos de Bariloche, Río Negro, por esta razón será imprescindible tercerizar el servicio de transporte, el cual realizará viajes cada cuatro meses debido a su costo, a su vez, será necesario contar con un depósito de almacenamiento donde se puedan conservar las latas de cerveza y se encuentre en stock para poder proveer a los negocios locales. Para lograr comercializar los productos en el sur del país será necesario invertir en un asesor comercial, el cual consiga los comercios que venderá la cerveza artesanal producida por Checa, por ello se requerirá la contratación de un escribano, el cual realice los contratos con los comercios que venderán la cerveza artesanal y Sauco S.A.

El tercer objetivo específico acompañará el objetivo general del incremento de ventas, pero este será a través de canales digitales, el cual desea alcanzar un 2,5% anual desde el inicio del plan estratégico, requerirá la implementación de un plan de marketing digital, llevado adelante por un asesor de marketing el cual la empresa deberá contratar, y este, a su vez, comenzará campañas publicitarias en el principal buscador Google, y en la red social Instagram, esta publicidad vendrá acompañada con la creación de una página web de *e-commerce* la cual permitirá a usuarios de diferentes puntos del país conocer la marca y poder adquirir los productos de Checa contando con un servicio de envío del producto.

La implementación de este plan estratégico da como resultado que en ciertos puntos el proyecto no es rentable, debido a que la Tasa Interna de Retornos (TIR) arroja un 4% de rentabilidad.

En este caso se recomendará reducir ciertos gastos de la planificación, como, por ejemplo, la contratación de un empleado, lo que traerá consigo el pago de una única persona a capacitar, y minimiza el gasto de pago de sueldos, ajustando de esta forma la capacidad operativa, sin perder de vista el incremento de la producción.

A su vez, el tercer objetivo específico quedaría completo, ya que la posibilidad de explotar los recursos que brinda internet serían una gran oportunidad para alcanzar nuevos clientes, sin la necesidad de tener un local físico. No sucede lo mismo con el segundo objetivo específico, ya que este tiene altos costos para distribuir, se podrá conservar el traslado de latas de cerveza artesanal hacia San Carlos de Bariloche, pero sin la necesidad de utilizar otros puntos de venta, ni lugar donde almacenar el producto antes mencionado, que se utilice a la Jirafa como principal y único punto de venta, lo cual la única forma de penetrar el mercado que podría arrojar un resultado rentable podría ser la que explica el tercer objetivo específico.

Actualmente, este tipo de negocios se encuentran en una fase de recupero debido a la pandemia causada por el COVID-19, por eso la utilización de publicidad y el acercamiento con los clientes y futuros clientes pueden ser una gran oportunidad para comercializar.

Para poder visualizar de mejor forma se presentará un resumen de los resultados financieros luego de realizar Flujo de Caja, a partir de los Estados Contables brindados por Sauco S.A, a su vez, es importante mencionar que se utilizó el Estado de Resultados del 2019 (expuestos en el anexo 13), debido a que el año 2020 fue un año totalmente atípico a causa de la pandemia.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Sauco S.A"			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 45.587.693,61	\$ 64.734.525	\$ 92.007.363
Plan de acción 1		\$ 2.089.206	\$ 1.966.875
Plan de acción 2		\$ 771.721	\$ 2.305.637
Plan de acción 3		\$ 558.150	\$ 593.253
TOTAL DE INGRESOS	\$ 45.587.694	\$ 68.153.602	\$ 96.873.127

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Sauco S.A"			
	2021	2022	2023
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 23.453.961	-\$ 28.379.293	-\$ 33.345.669
Gastos de Comercialización	-\$ 4.275.403	-\$ 5.173.238	-\$ 6.078.554
Gastos Administrativos	-\$ 17.851.069	-\$ 21.599.793	-\$ 25.379.757
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Egresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan de acción 1	\$ 0	-\$ 4.463.947,40	-\$ 5.279.587,79
Plan de acción 2	\$ 0	-\$ 1.648.914,00	-\$ 2.305.636,70
Plan de acción 3	\$ 0	-\$ 1.192.584,00	-\$ 1.592.439,90
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 45.580.433	-\$ 62.457.769	-\$ 73.981.645

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Sauco S.A"			
	2021	2022	2023
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.261	\$ 5.695.833	\$ 22.891.482
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 2.541	-\$ 1.993.541	-\$ 8.012.019
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 4.719	\$ 3.702.291	\$ 14.879.463

Inversión a realizar	-16.483.110
Flujo del período 1	4.719
Flujo del período 2	3.702.291
Flujo del período 3	14.879.463
Flujo del período 4	0
VAN	2.103.364
TIR	4%
ROI	
Beneficios	8.284.841
Costos	-16.483.110
ROI	-150%

Premisas generales:
1. El aumento de ventas será proporcional al 7,5% anual, comenzando en enero e 2022
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
Premisas plan de acción
1. Se determina el costo de insumos, maquinaria y mano de obra de acuerdo al incremento de producción estipulado.
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "costos de comercialización"

Objetivo general: Aumentar las ventas en un 15% para diciembre de 2023
Plan de Acción 1: Aumentar la producción un 10% para 2023
Los producción aumenta a una razón del 5% anual en base la producción de 2021
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 10% para 2023
Los costos operativos disminuyen a una razón del 2.5% anual
Plan de Acción 2: Implementar un plan de marketing que alcance un 5% de las ventas
Las ventas alcanzarán un 2,5% anual con la implementación de una pagina web

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
		48%	1,48	42%	1,42	35%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Referencias

- Argentinos, C. (2016). *Cerveceros Argentinos*. Retrieved from <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/MedioAmbiente.pdf>
- Aliaga, L., Huesa, G., Mauricio, B., & Quizama, S. (2009). *Requisitos para habilitar establecimientos de elaboracion de alimentos*. Neuquen: INTA.
- Argentina, A. T. (2017, mayo). *Asociación Toxicologica Argentina*. Retrieved from <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>
- Argentinos, C. (2015, septiembre). *Cerveceros Argentinos*. Retrieved from <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/CompromisoLocalIARD.pdf>
- Argentinos, C. (2020, octubre). *Cerveceros Argentinos*. Retrieved from <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/Datos%20Agroindustria%20Cerveza.pdf>
- Barbery, D., Godoy, M., Toro, P., Trujillo, D., & Romero, A. (2018). El marketing de cerveza. Una perspectiva del consumidor guayaquileño. *Espacios*, 4.
- Caamaño, M. (2021, abril 30). *iProfesional*. Retrieved from <https://www.iprofesional.com/negocios/338183-ganan-por-restricciones-apps-delivery-no-paran-de-facturar>
- Casoy, M. (2021, abril 30). Las grandes ganadoras de las nuevas restricciones: las apps de delivery no paran de facturar. (M. Caamaño, Interviewer)
- Cerveza Artesana. (2018). *Cerveza Artesana*. Retrieved from <https://cervezartesana.es/blog/post/como-elaborar-cerveza-en-casa.html>
- Cerveza del Montseny. (2019, octubre). *Cerveza del Montseny*. Retrieved from <https://cervesamontseny.cat/es/las-7-diferencias-entre-la-cerveza-artesana-y-la-industrial/>
- CIBART. (n.d.). *Centro Integral de Bebidas Alcoholicas*. Retrieved from <https://cibart.com.ar/2020/08/20/estilos-de-cerveza-artesanal-mas-consumidos-en-argentina/>
- Coca, M. (2020, abril 29). *BBVA*. Retrieved from <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-ha-cambiado-la-forma-de-consumir-durante-la-crisis-del-coronavirus/>
- De Sousa Quintas, L. (2019, enero 19). *Cronista*. Retrieved from <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Mapa-cervezero-argentino-5-destinos-para-los-amantes-de-la-birra-artesanal-20190116-0004.html>

- Fernum, D. (2020, Junio 23). *Cerveza Artesana*. Retrieved from <https://cervezaartesana.com/la-importancia-de-la-conservacion-del-lupulo/>
- Gonzales, J. M. (2020, Junio 06). Cerraron 450 cervecerías artesanales y 120 fábricas de cerveza en la pandemia. (M. Graciela, Interviewer)
- Hill C., J. G. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*.
- INDEC. (2020).
- INDEC. (2020).
- INDEC. (2021).
- Kemelmajer, C. (2020, mayo 2020). *CONICET*. Retrieved from <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>
- Kiguel, M. (2021). Miguel Kiguel vaticina un duro escenario para el futuro de la economía. *Forbes Digital*.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- MOCIULSKY, M. (2021, mayo 3). Tendencias de consumo en 2021: qué hábitos deberán atender los medios en el segundo año de pandemia. (A. Heb, Interviewer)
- Oficial, B. (2020, marzo 20). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Retrieved from <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Peñón del Aguila. (2016). <https://penondelaguila.com/historia/>.
- PEÑÓN DEL ÁGUILA CERVEZA LEGENDARIA. (2007). Retrieved from <https://penondelaguila.com/historia/>.
- Quilmes. (2020). <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/que-hacemos-pasion/>.
- Santesmases Mestre, M., Valderrey Villar, F. J., & Sanchez Guzman, A. d. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Patria.
- Steve, B. (2002, junio). *Brew Your Own*. Retrieved from <https://byo.com/article/shelf-life-storing-your-ingredients/>
- The Beer Time. (2021, 1 9). *The Beer Time*. Retrieved from <https://www.thebeertimes.com/botella-o-lata-para-la-cerveza-artesanal/#Recomendamos>

- Varela, N. D. (2019, enero 3). *Install Beer*. Retrieved from <https://installbeer.com/blogs/diariocervecer/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>
- Zamorano, R. G. (2017). *Repositorio Universidad de Chile*. Retrieved from <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150549/Plan-de-negocios%20para%20cerveza%20artesanal%20Fem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1:



Nuevo | 7 vendidos

Kit Porter 50 L Cerveza Artesanal Excelente Calidad Palermo

\$ 4.999
en 12x \$ 708¹²
El precio por kilo es \$ 399¹²
[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el martes
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Retiralo gratis a partir del miércoles en correos y otros puntos
[Ver en el mapa](#)

Stock disponible
Cantidad: 1 unidad (43 disponibles)

[Comprar ahora](#)



Nuevo | 26 vendidos

Kit Cerveza Ipa 100 Litros Excelente Calidad Palermo Insumos

\$ 9.599
en 12x \$ 1.361¹²
El precio por kilo es \$ 1.919¹²
[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el martes
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Retiralo gratis a partir del miércoles en correos y otros puntos
[Ver en el mapa](#)

Stock disponible
Cantidad: 1 unidad (25 disponibles)

[Comprar ahora](#)



Nuevo | 18 vendidos

Kit Scottish 50 Litros Cerveza Artesanal Palermo Insumos

\$ 4.999
en 12x \$ 708¹²
El precio por kilo es \$ 999¹²
[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el martes
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Retiralo gratis a partir del miércoles en correos y otros puntos
[Ver en el mapa](#)

Stock disponible
Cantidad: 1 unidad (4 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Se recomienda la compra para fabricar 300 lts de cada uno, es decir 900 lts iniciales, de los sabores seleccionados, esto quiere decir que se requerirá una inversión inicial de:

Porter:

$$4.999 \times 6: 29.994$$

Scottish:

$$4.999 \times 6: 29.994$$

Ipa:

$$9599 \times 3: 28.797$$

A su vez, la inversión necesaria para aumentar en un 10% la producción será de \$1.775.700 al año.

Anexo 2:

The screenshot shows the Bumeran website interface. On the left, there are two job advertisement packages:

- Aviso Simple**: \$7.599 + imp. Features include 30 days of publication, being the most selected, visibility in the general listing, and a good price/quantity ratio. It does not publish in the Technology Area.
- Aviso Destacado**: \$14.699 + imp. Features include 30 days of publication, corporate logo, high visibility and prominence, and a larger number of candidates. It also does not publish in the Technology Area.

On the right, the **Detalle de pago** (Payment Detail) panel shows:

Aviso Destacado	1	\$14699.00
Descuentos	0%	-\$0.00
IVA	21%	\$3086.79
Total		\$17785.79

Below the payment details, there is a field for a discount code and a 'Pagar' (Pay) button. A 'Compra segura' (Secure purchase) logo is also visible.

Se realizará el pago al servicio a la empresa Bumeran, la cual publicará la oferta de empleo ofrecida por Checa, esta se realizará por dos meses, por eso se calcula el precio final a pagar duplicado.

$$17.785 \times 2 = 35.551,58$$

Anexo 3:

Se contratará a 3 personas, con un sueldo estimado según la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) en \$75487,95 por mes, empleados que quedaran para la producción una vez cumplido el plan estratégico.

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 61.333,96	\$ 11.960,13
+ Sueldo Básico	\$ 1.887,2	30	\$ 56.615,96	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 56.615,96	8,333 %	\$ 4.718	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 61.333,96	11 %		\$ 6.746,74
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 61.333,96	3 %		\$ 1.840,02
+ Obra social	\$ 61.333,96	3 %		\$ 1.840,02
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 61.333,96	0,5 %		\$ 306,67
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 61.333,96	2 %		\$ 1.226,68
- No remunerativo Abril 2021			\$ 14.153,99	\$ 778,47
+ Incremento No Remunerativo – Acuerdo 2021	\$ 471,8	30	\$ 14.153,99	
+ Obra social	\$ 14.153,99	3 %		\$ 424,62
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 14.153,99	0,5 %		\$ 70,77
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 14.153,99	2 %		\$ 283,08
- Otros conceptos				\$ 100
+ Aporte solidario OSECAC	\$ 100	1		\$ 100
Totales			\$ 75.487,95	\$ 12.838,6
Sueldo neto				\$ 62.649,35

Anexo 4:

Considerando la contratación de personal poco capacitado, Checa invertirá en la capacitación de los mismos, con el fin de que puedan fabricar un producto de alta calidad.

Se calcula el costo de dicho curso por el total de los empleados a capacitarse.

Centro de e-Learning

Categorías ▾

Empresas
Institucional ▾

Panel del alumno

[Inicio](#) > [Listado](#) > [Curso](#) > [Industria, Energía y Construcción](#) > [Producción](#)

Curso de Introducción a la fabricación de cerveza

3 cuotas sin interés

Curso online. Incorporará las herramientas y el conocimiento sobre el proceso productivo, tipo de malts y diseño de formulaciones para crear tu propia cerveza

Precio

ARS 11.167

25% del club de graduado

Duración

4 Semanas

Presentación

$$3 \times 11.167 = 33.501$$

Anexo 5:

A vertical strip of seven small thumbnail images on the left side of the product listing, with a '+3' icon at the bottom.

Nuevo
Liquido Equipo De Cerveza Artesanal 250 Litros Finales 

\$ 580.000
en 3x \$ 231.439⁹⁹
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Balbanera, Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

 Compralo, subí de nivel y conseguí descuentos en compras y envíos Beneficios Mercado Puntos 

La inversión en maquinaria con esta capacidad se considera a partir de la planificación planteada inicialmente, para poder cumplir la producción de 36.000 lts más anuales.

Anexo 6:

Se considera el gasto del asesor comercial, quien buscará y atraerá a los negocios a los que Checa proveerá de cerveza artesanal, de este modo se logrará dicha penetración de mercado.

Pago por mes para Asesor Comercial en Cordial Financiera en San Carlos de Bariloche

Actualizado el 1 de may. de 2021

Select your option Cualquier experiencia

 Confianza baja

Sobre

\$ 57.062 - \$ 61.656/mes

Promedio del sueldo base

1 Sueldo

Anexo 7:

La contratación del servicio de escribanía, asegurará a Checa por medio de un contrato entre quienes acepten vender el producto y la empresa.



Escribano Mechanical & Engineering

6
--
14
1
--
--

Descripción general
Evaluaciones
Empleos
Sueldos
Entrevistas
Prestaciones
Fotos

Pago por mes para Auxiliar Administrativo en Escribano Mechanical & Engineering en Área Buenos Aires

Actualizado el 6 de sep. de 2021

 Confianza baja

Sobre

\$ 48.133 - \$ 51.525/mes

Promedio del sueldo base

1 Sueldo

Anexo 8:

Alquiler de contenedor \$10.500



Usado | 2 vendidos

**Alquiler Obradores
Depósitos C/ Baño 4mts
Pcia De Cba**



\$ 10.500

en 6x \$ 1.750 sin interés

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Villa Carlos Paz, Córdoba

[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (997 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Anexo 9:

La contratación de un asesor de marketing únicamente para Checa será útil para que el manejo de redes y el *e-commerce*.

Se considera el sueldo de \$73590 por mes, hasta el año 2023, fecha donde finaliza el plan estratégico, esto quiere decir una inversión por 23 meses, la cual significara una inversión final de \$1692570 como monto total.

Pago por mes para Asesor De Marketing en Boring Bros en Área Buenos Aires CONTRATISTA

Actualizado el 4 de jul. de 2018

- Área Buenos Aires

Cualquier experiencia

[Buscar](#)

Confianza baja

Sobre

\$ 68.456 - \$ 73.590/mes

Promedio del sueldo base

1 Sueldo

Anexo 10:

La publicidad se aplicará en Google durante 22 meses, la cual requerirá una inversión total de \$264000.

The image shows a screenshot of the Adgourmet website's pricing page. The page features three pricing plans: Profesional, Premium, and Enterprise. The Premium plan is highlighted with a green border. The Professional plan costs \$8,000 ARS Per Mes. The Premium plan costs \$12,000 ARS Per Mes. The Enterprise plan is labeled 'CONSULTE' and starts from \$5 Per Mes. Each plan includes a list of features and a 'COMIENZA YA' button.

Adgourmet Inicio Nosotros Servicios Proyectos Clientes Planes

Plan	Precio	Características
Profesional	\$8,000 ARS Por Mes	<ul style="list-style-type: none">Inversión mensual en Google Ads a definir✓ \$ 2.300 de regalo para invertir en Ads (*)✓ Ideal pequeñas empresas✓ Gestión de hasta 3 campañas✓ Informe mensual detallado con resultados de inversión✓ Soporte por email y telefónico
Premium	\$12,000 ARS Por Mes	<ul style="list-style-type: none">Inversión mensual en Google Ads a definir✓ \$ 2.300 de regalo para invertir en Ads (*)✓ Ideal para PYMES✓ Gestión de hasta 6 campañas✓ Informe mensual detallado con resultados de inversión✓ Soporte por email y telefónico✓ Asesoría en Google Analytics
Enterprise	CONSULTE Desde \$ 5 Por Mes	<ul style="list-style-type: none">Inversión mensual en Google Ads de ARS \$ 100.000 o más✓ \$2.300 de regalo para invertir en Ads (*)✓ Gestión de hasta 6 campañas✓ Informe mensual detallado con resultados de inversión✓ Soporte por email y telefónico✓ Asesoría en Google Analytics✓ Diseño de Landings

Anexo 11:

La publicidad en Instagram se aplicará durante 22 meses, comenzando en enero de 2023 y finalizando la misma en diciembre de 2023, con una inversión total de USD2376, equivalentes a USD99 por mes.

The screenshot shows the Hootsuite pricing page with the following details:

Plan	Precio	Perfiles Sociales	Programación	Usuarios	Acción
PROFESSIONAL	\$ 19/mes*	10	ilimitada	1	Prueba 30 días gratis
TEAM	\$ 99/mes*	20	ilimitada	3	Prueba 30 días gratis
ENTERPRISE	Contacto por precios	-	-	-	Solicitar una demo

Características Profesional:

- ✓ Programación automática de publicaciones
- ✓ Métricas clave de rendimiento
- ✓ Límite de inversión publicitaria de \$500 al mes para aumentar las publicaciones

Características de Profesional, más:

- ✓ Asignaciones de mensajes de equipo
- ✓ Análisis personalizado
- ✓ Reportes exportables
- ✓ Límite de inversión publicitaria de \$2,000 al mes para aumentar las publicaciones

Características personalizables:

Acelera los resultados de tu estrategia de redes sociales brindándoles a los equipos la plataforma, consejos, capacitación personalizada y análisis avanzados que necesitan para ser efectivos.

*Los precios se muestran en USD, basados en la facturación anual, pero no incluyen los impuestos aplicables.

Anexo 12:

Se utilizará el servicio brindado por Mi Tienda Nube para la comercialización de la cerveza producida por Checa. La inversión total será de \$54579, con un costo mensual de \$2599, el cual comenzará en julio de 2022 y finalizará en el plazo que estipula dicho plan estratégico, diciembre de 2023.

The image shows the Tiendanube website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: 'Qué ofrecemos', 'Canales de venta', 'Precios', 'Educación', 'Historias', 'Ingresar', and a 'Crear Tiendanube' button. Below the navigation is a main heading: 'Una solución para potenciar cada negocio' with a subtext: 'Creá tu tienda online con las herramientas que tu marca necesita para ir más lejos.' There are three pricing options: 'Mensual' (selected), 'Trimestral' (-15%), and 'Anual' (-25%). Below this, there are four pricing plans: 'Básico', 'Full', 'Plus', and 'Avanzado'. The 'Plus' plan is highlighted with a green border. Each plan includes a description, price per month, transaction cost, and a list of features. At the bottom of each plan is a 'Probar 30 días gratis' button.

Plan	Descripción	Precio /mes	Costo por transacción	Características
Básico	Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	AR\$ 399	2%	<ul style="list-style-type: none"> Productos, vistas y ventas sin límites Integraciones con medios de pago y envío Botón de WhatsApp Atención humana y personalizada por email y chat
Full	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	AR\$ 999	2%	<ul style="list-style-type: none"> Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones Promociones y descuentos Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google
Plus	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	AR\$ 2,599	7%	<ul style="list-style-type: none"> Diseño 100% flexible Atención humana y personalizada por WhatsApp
Avanzado	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.	AR\$ 7,999	0,5%	<ul style="list-style-type: none"> Múltiples idiomas y monedas

Anexo 13:

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:

SAUCO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA	<u>5.073.394,37</u>	<u>11.888.010,86</u>
GASTOS Y OTROS INGRESOS		
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	<u>(7.772.599,90)</u>	<u>389.237,29</u>
menos Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	<u>(7.772.599,90)</u>	<u>374.689,99</u>